● 顾立平 (香港城市大学 图书馆，香港　九龙)

图书馆管理中社会网络关系的问题解决模式
——以香港城市大学图书馆次级团体为例

[关键词] 图书馆管理；危机处理；社会网络分析；次级团体；香港

[摘　要] 通过文献分析法、观察法以及社会网络分析法，描绘了图书馆内部员工的人际网络关系图：威胁组织的次级团体、硬性的组织关系、软性的社团关系。在此基础上，讨论了非正式社团对正式组织的影响。建议未来运用社会关系网络的方法来进行“软硬兼施”的人力资源管理，以提升图书馆团队的团结士气、和谐文化和工作效率。

[中图分类号] G250；G258.6
[文献标志码] A
[文章编号] 1005-8214 (2010) 03－0013－05

1　引言

在人力与经费精简化 (或日趋严格)、用户与服务多元化、工作品质要求剧增而服务件数暴增等情况下，如何有效利用固定人手开展多方服务，成为图书馆管理的新课题。在有限资源和无限需求的工作环境中，个人工作量的增加和组织团结力的减弱所造成的潜在冲突危机，成为日益迫切需要发现和解决的问题。

在我国香港、澳门、台湾等地区的图书馆，具有更加复杂化的特质，一方面它们与内地城市一样，必须面对上述信息环境变化和工作压力增加的情况；另一方面，多语言 (正式文件用英文、报告讨论用普通话、私下交流用闽粤方言) 和多身份馆员 (本地人、外地人、外国人) 等历史因素，造就了既定体制下管理方式的复杂性。

此外，港澳台地区的图书情报学科系相对较少，博士点仅 1 个。因此，是否能够在日常“平淡无味”的图书馆工作中，发现图书馆工作的危机与转机，运用科学方法解决实际问题，成为在内地受过图书情报学训练的毕业生，在境外地区的图书馆上岗后，备受期待的素质要求。

其实，在图书情报学的“知识工具箱” (Knowledge Tool Box) 中拥有许多已开发的工具，但是不少工具还未充分利用来解决图书馆的实际问题，社会网络分析就是其中之一。

2　研究现状

社会网络分析 (Social Network Analysis, SNA) 是以节点和关系的角度对结构进行分析的一种社会学研究取向。近来，物理学、生物学、人类学领域吸收与消化了具有独特观测视角的社会网络分析，逐渐成熟的社会网络分析又逐步扩大在其他更多领域的影响力。[1]43 事实上，社会网络已经超出社会学的概念和范畴，可以从多个边缘学科加以界定和拓展。[2] 以“关系”为核心的社会网络研究对于当代社会学研究的理论和技术转向都有重大的贡献。[3]

以网络用户行为为例，这方面已有不少社会网络分析成果：叶向东等人 (2008) 描述和测量虚拟社群成员之间的关系以及社群结构特征、群体成员的地位和意见领袖地位的形成。[4] 邱均平等人 (2008) 运用网络分析法、信息计量学中的引文分析法和 Pajek、Ucinet 软件，分析博客间的社会网络关系。[5] 覃学健等人 (2009) 对图像 Blog 巴巴变平台中的一个班级社区进行的研究。[6]

对组织行为的分析，著名研究包括：匡瑾璘等人 (2009) 讨论社会资本状况、社会网络关系型态、社会网络的内在结构、社会网络的结构洞对企业文化的影响。[7] 程鹏 (2009) 探讨提升人力资源管理的企业人际关系管理优化方式。[8] 吴晓伟 (2009) 研究社会关系网络结构对企业竞争情报团队学习能力的影响机制。[9] 单伟等人 (2009) 研究网络结构及特征对企业内部隐性知识流转的影响作用。[10] 钟琦等人 (2008)

从“自我中心社会网”和“整体社会网”的角度实证研究知识管理优化的原则及方法。

上述文献中，多半引用早期讨论社会网络的著作，例如：刘军（2006）倡导社会网络方法可用来研究特别重视“关系”的中国社会。[11] 马费成等人（2006）研究的知识转移的社会网络模型。[12] 以及蔡宁等人（2006）的产业集聚研究。[13,14]

与本研究相似的社群研究，则有郭立亚等人（2005）对核心运动员的交往特点和运动队内部人际特征进行剖析。[15] 然而，常言道：“水能载舟，亦能覆舟。”社会关系网络的拓展，在若干情况下也有可能破坏组织效率。比如朱涛（2009）的研究揭示：社会网络中的情感关系和信息关系，与内部营销机制中的关键因素组织承诺之间，存在负向关系。[16]

不过，如同高中建等人（2007）的研究所示：行政组织内的非正式组织既不同于市场组织，也不同于行政组织的科层制的组织形式，而是一种网络化的组织，有着自身特殊的网络结构。[17] 因此，非正式组织的研究应该着重在网络结构本身，以及运用这种网络的方式，而不是去类比正式组织下的社会网络关系说明非正式组织对正式组织造成的负面影响。

早前社会网络分析在情报学的贡献已为裴雷和马费成（2006）揭示：社会网络研究在信息检索、信息行为和信息计量学领域得到推广和应用，对网络知识发掘、科学评价、网络信息行为研究以及知识管理起到发展作用。而王平（2006）更进一步提出知识管理的应用。[18] 近期，汪丹（2009）更在梳理并一一验证几乎所有社会网络分析的工具后，提出媒介角色的科学计量新指标。[19]

但是另一方面，运用社会网络分析解决图书馆管理问题的实证研究，还相对较少。不过，如同张树人等（2006）认为：[20] 社会网络分析可以预见组织演化的趋势，提高组织管理的自觉程度；通过对组织外在交互网络进行分析，可以挖掘出组织的角色定位，发现组织发展的空间，实施组织的战略管理。而殷国鹏等人（2006）较早也证实：[21] 社会网络分析可以为组织制定隐形知识管理的措施提供定量分析的依据和手段。因此，采用社会网络分析法观察并研究图书馆管理的实际问题，具有可行性。

3 研究设计

本文在对研究现状分析的基础上，进行了包括研究概念、研究问题和研究方式的研究设计。

研究概念定义如下：(1) 社会网络（Social Network）是指一组行动者及连结他们的各种关系（如友谊、沟通和建议等关系）的集合；[1]176 (2) 社会网络分析则是以对社会行动者之间的互动研究为基础的结构性方法。[22] 社会关系网络的研究，则是关注于行动者的社会关系模式对他们行动结果的影响。

根据研究概念和研究现状的框架，设计研究问题如下：(1) 工作岗位、行政组织和社团是什么形态的社会网络；(2) 如果部门间冲突，如何打开社会关系网络，借用社团沟通以化解；(3) 如果个人间冲突，如何关闭社会关系网络，借用节点控制；(4) 如果需要部门协作，如何借用社会关系网络，集中资源支援单一部门，完成阶段性组织战略的目标。

根据研究问题，选择数据收集方式为：文献分析法。通过组织关系职位划分表、社团成员名单、社团活动照片等，计算节点（图书馆馆员）和直线（行政与友谊关系）。研究方法采用观察法，研究技术与工具采用社会网络分析法和 Ucinet 自由软件。

4 结果

根据文献分析法，将所收集的资料录入表格，并且予以检查核对后，再以 Ucinet 自由软件进行图形绘制，得到下列三个图表。

4.1 威胁组织的次级团体

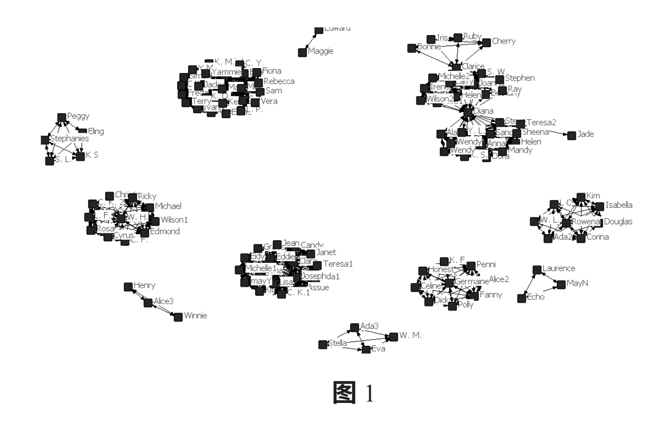


图 1

4.2 硬性的组织关系

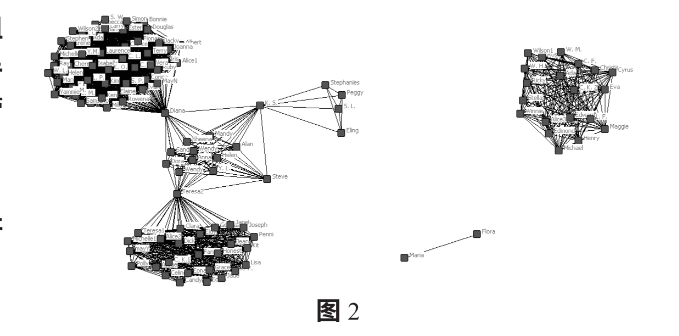


图 2

4.3 软性的社团关系

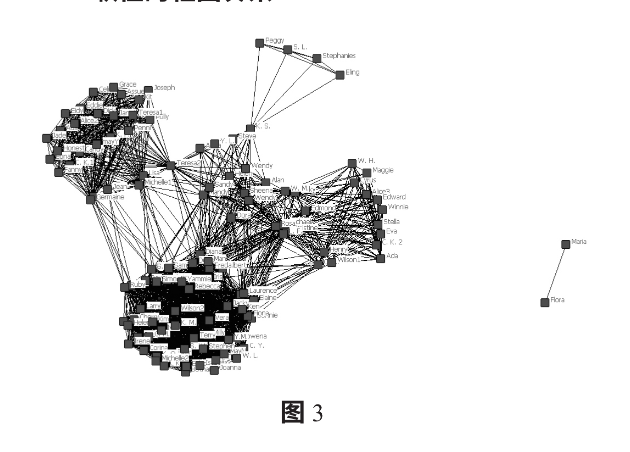


图 3

根据上述三个图表，对研究问题进行讨论。

5 讨论

5.1 三种组织管理的形式

首先，在图 1 中可以发现，如果组织完全按照各自的工作要求，那么整个图书馆将呈现分崩离析的状态，即：次级团体各自林立。这种各自独立的次级团体事实上威胁组织的管理效率。换句话说，这种“放羊吃草”的管理方式，虽然表面和谐，但是工作效率非常低。

如果在这些次级团体的上方增加强而有力的行政通报与考核体系、规则和隶属关系，则如图 2 所示，由部门领导所组成的管理办公室，就有如中央指挥所一样，将各自独立的小团体相互联系。这样，很好地约束了大部分同事的工作，提升了整体的工作效率。然而，从这个图形可以看到，加强管理力度和提升工作效率的同时，也在无形中划分了主要团体和次要团体。一是在图的右上方和右下角仍然有次级团体存在，而且这种次级团体的存在是有隐性阶级差距的(坐在办公室的白领与不坐办公室的蓝领)，虽然成员个个善良质朴，可是因为实在明显有别于其他小团体受到“关爱”的程度，从而双方各自都有不同程度上破坏组织的潜在威胁。二是在图 2 左半部的大团体中，实际上是由 Steve 管理中央核心，而 KS、Diana、Teresa 作为中介者联系着其他组织成员，因此尽管每个人在自己岗位上的工作效率非常高，可是事实上，当任何一方需要加派人手的时候，都会发现“既无可用之兵，亦无可战之将”的尴尬情况。换句话说，这种“严峻执法”的管理方式，虽然个体工作效率相对较高，但是整体工作效率和组织灵活度则非常低。

最后，如果加入了软性的社团关系，则整个图书馆员工的社会关系网络如图 3 所示，变得更加紧密。一是图 2 右方的“低阶团体”已经融入到主要团体中了，换句话说，已经没有“主要和次要”“低阶和高阶”“蓝领和白领”的这种明显划分。二是图 2 左方由 Steve 管理的中央核心发生变化，许多原先不属于中央核心的成员加入到中央核心，而中央核心的成员也加入到各个部门的实际工作团体中。中央核心依然存在，但是它的影响(以及被影响)范围更大了，除了 KS 以外，Diana 和 Teresa 作为中介者的角色功能降低，而起到守门员的角色。换句话说，原先的中介者已不只是命令下达和反应上传这类简单的功能，而是对社会关系网络的开与关具有更为重要的影响力。因为不仅自身作为节点，也作为节点的节点(为占据结构洞的馆员建立起沟通桥梁)。

不过，在研究现状的讨论中，我们知道这种紧密的社会关系网络，有可能产生负面影响，也有可能产生正面影响，以下就具体情况展开讨论。

5.2 如果部门间冲突，如何借用社团沟通，打开社会关系网络

在日常工作中，偶尔会有部门间的竞争，或者因为争取较高的职位或薪水，或者因为拒绝新业务和增加工作量的分配，部门或者团体间总是处于竞争状态。关键是，如何让它成为良性竞争而非恶性竞争。

如果图书馆如同图 1 所示，处于分崩离析的状态，那么这种竞争所导致的冲突往往是因为信息环境的变化，导致业务的转变，以及随之而来的“新型”工作。因为过去处于“放羊吃草，一片安详”的管理，因此团体成员会突然“团结向上”抗拒新的要求和新的改变。

如果图书馆如同图 2 所示，处于组织阶层体系或者主次要团体的状态，那么这种竞争所导致的冲突往往是因为较高职务与职位空缺所导致的绩效争夺赛。因为任何一个团体中的优秀干部晋升后，会给原先所属团体“一些无形的回报”，因此组织内所有次级团体即使面临只有一个职缺空位，也会全力争取自己部门的人“占据”那个关键位置，以确保未来工作的稳定性。

如果图书馆如同图 3 所示，处于紧密的社会关系网络，则竞争依然会存在，可是冲突的几率会降低。因为：一是“新”的业务和增加的工作量，不会仅仅由一个部门分担，而是图书馆整体共同分担。二是紧密的社会关系网络，降低了次级团体的重要性。换句话说，因为每个人都与其他人有所联系，因此“分散投资，降低风险”的原则会降低成员对次级团体的绝

对忠诚度，那么也就增加了对整体组织的相对忠诚度。

5.3 如果个人间冲突，如何借用节点控制，关闭社会关系网络

或者出于个人的生活因素，或者出于个人间的工作摩擦，有时会爆发临时意外的冲突。这里指的冲突，不是动手动脚的“全武行”打架，而是不愉快、嫉妒、诽谤、造谣、“咬耳朵”等口语传播。

如果图书馆如同图 1 所示，那么这种冲突有两种情况，一种是在次级团体内部的冲突。这种冲突会造成该工作单位的“临时”瘫痪，可是图书馆这样一个不断生成的有机体，如果有一个部门工作瘫痪，即整体瘫痪。而在图 1 的架构下，其他次级团体无法涉入其中，因此瘫痪的情况就会一个接着一个蔓延到其他次级团体，最后造成整体瘫痪的可怕危机。另一种情况是在不同次级团体的双方冲突，这个就会造成典型的“本位主义”，从原本的个人冲突演变为次级团体间的部门冲突。

如果图书馆如同图 2 所示，个人间冲突会被迅速控制在固定范围中，但是仅仅是表面情况的控制，实际上会带来两个问题，并且成为图书馆的“慢性疾病”。一是这种管理是行政命令管理，不会真正解决人的心理问题，反而会增加工作压力。二是这种冲突一旦发生，即使不在自己管辖范围内，也会同时造成处于节点位置的 Steve、KS、Diana、Teresa 等人的压力同时增加。最后，造成图书馆的“慢性疾病”：不要有改变、不要有压力，就不会有冲突。而事实上，如同引言所述，读者对图书馆的要求和上级给图书馆的压力，其实是一直在增加中，而且是不可能逃避的。

如果图书馆如同图 3 所示，则这种冲突所引发的负面影响有可能扩散得更快更广，这是因为节点的数量增加，可扩散的面积也增加。但是另一方面，零星冲突的影响力则逐步减弱。因为图书馆管理可以：(1) 利用 Steve、KS、Diana、Teresa 的行政管理，用“强硬”的方式遏制；(2) 利用 Lisa、Michollo、Jean、Germaine、Edmond、Rosa、Michael、Wilson、Hnery、Ruby 等人的协作，用“柔软”的方式劝说；(3) 制造新话题，转移其他成员的关注焦点；(4) 如果冲突非常严重，可以将部分成员暂时孤立象图 1 的情况，等到恢复后再打开社会关系网络。

5.4 如果需要部门协作，如何借用社会关系网络，集中资源支援单一部门

在有效率的工作与和谐的工作气氛中，利用有限的人力和物力，对图书馆个别服务进行集中式的工作进度要求，方能一一突破现有服务的局限。然而，这就需要团队协作而非个人或几个人的努力。

比如在考试期间，读者借阅书籍和到馆自习的需求量非常大，一方面管理人手需要增加，另一方面上架排书的工作量也增加。相对而言其他部门的工作就较为轻松，因此，如果以图 3 节点的影响力，就能够安排其他部门的支援。如果仅仅是图 2 的行政命令，则效果不大而关键节点的压力倍增。

同理，在寒暑假期间，读者服务部的人力就能够支援其他部门。如果要以“参考馆员为核心的 2.0 战略”或者“特色典藏为中心的发展战略”都需要倾全馆之力，才能做到最好的话，那么团队协作就更有其重要性。在图 2 的架构下，各自为政，效率不高。但是如果透过社会关系网络，如图 3 的关键点和节点，就能够发挥协调工作。

6 结论

现在图书馆业务已经朝向“人力和经费精简”的趋势，但是业务和工作却朝向“多元和多维增加”的趋势。因此，只有以“集中资源完成目标、转移目标，再集中资源进行第二个目标”的方式，才能够通过合作提升工作效率，从而降低组织政策所造成的工作压力。

如果以冷兵器作战比喻，现在图书馆管理将会从大规模重步兵模式，转向精简型轻铁骑模式，如此，才能够依据情况需要作灵活的战术调整。

而社会网络关系分析，提供图书馆管理这样一个方便的工具，适合作为降低中央指挥中心协调各部门的工作负担，降低部门间冲突几率，以及协调各部门完成阶段性战略目标的一种方法。

换言之，如果善用本文所揭示的工作方法，可以提升图书馆团队的团结士气、和谐文化和工作效率：从硬性的组织关系中，降低中央指挥中心“指派”人员暂时调动的功能，从软性的社团关系中，增加跨部门队员间的工作氛围，从而提升部门间的协调速度和工作质量。

简言之，抓住核心人物或者桥连接人物，就能掌握组织脉动。不过，本项研究在不同区域和组织内，是否能够解决实际管理问题，未来还需要更多的实践和观察。然而，最重要的是，它提供了一条人性化管理的有效途径，并且说明了运用科学方法解决实际问题的重要性。

(致谢：本文受到匿名评审老师和前辈的修改建

议，在此致谢。)

参考文献

[1] Martin Kilduff，蔡文彬. 社会网络与组织 [M]. 王凤彬，等译. 北京：中国人民大学出版社，2007：176，46.

[2] 彭华涛，谢科范. 创业社会网络的概念界定及拓展分析 [J]. 学术论坛，2005 (2)：76－78.

[3] 郑永强. 社会网络分析与当代社会学研究的理论和技术转向 [J]. 东岳论丛，2006 (5)：64－66.

[4] 叶新东，等. 教育技术博客的社会网络分析 [J]. 现代教育技术，2008 (5)：48－53.

[5] 邱均平，等. 图林博客的社会网络分析 [J]. 图书情报工作，2008 (11)：6－9.

[6] 覃学健，李翠白. 虚拟学习社区的社会网络分析研究 [J]. 现代教育技术，2009 (2)：26－29.

[7] 匡瑾璘，等. 社会网络视角下的企业文化优化 [J]. 赤峰学院学报 (自然科学版)，2009 (3)：115－117.

[8] 程鹏. 企业人际关系管理与理论建构——提升人力资源管理价值 [J]. 企业家天地，2009 (2)：48－49.

[9] 吴晓伟. 社会网络对企业竞争情报团队学习能力影响的个案研究 [J]. 图书情报知识，2009 (1)：57－62.

[10] 单伟，等. 企业内部隐性知识流转网络探析 [J]. 科学学研究，2009 (2)：255－261.

[11] 刘军. 法村社会支持网络的整体结构研究块模型及其应用 [J]. 社会，2006 (3)：69－80.

[12] 马费成，王晓光. 知识转移的社会网络模型研究 [J]. 江西社会科学，2006 (7)：38－44.

[13] 蔡宁，吴结兵. 产业集群企业网络体系：系统建构与结构分析 [J]. 重庆大学学报 (社会科学版)，2006 (2)：9－14.

[14] 蔡宁，吴结兵. 产业集群组织间关系密集性的社会网络分析 [J]. 浙江大学学报 (人文社会科学版)，2006 (4)：58－64.

[15] 郭立亚，朱瑜. 社会网络分析法在运动队结构和人际特征分析中的应用探究 [J]. 中国体育科技，2005 (5)：10－13.

[16] 朱涛. 员工社会网络结构对内部营销影响研究 [J]. 管理学报，2009 (3)：354－360.

[17] 高中建，孟利艳. 社会网络视角下的我国行政组织内的非正式组织新解 [J]. 南京政治学院学报，2007 (4)：65－68.

[18] 王平. 基于社会网络分析的组织隐性知识共享研究 [J]. 情报资料工作，2006 (2)：102－107.

[19] 汪丹. 科学合作的媒介角色 [D]. 北京：中国科学院研究生院, 2009.

[20] 张树人，等. 社会网络分析在组织管理中的应用 [J]. 中国人民大学学报，2006 (3)：74－80.

[21] 殷国鹏，等. 利用社会网络分析促进隐性知识管理 [J]. 清华大学学报 (自然科学版)，2006 (S1)：964－969.

[22] (美) 林顿·弗里曼. 社会网络分析发展史——一项科学社会学的研究 [M]. 张文宏，等译. 北京：中国人民大学出版社, 2008.

[作者简介] 顾立平 (1978－)，男，博士，就职于香港城市大学图书馆，发表论文 7 篇。

[收稿日期] 2009－09－14 [责任编辑] 邵晋蓉

动态·资料

中国 3 项文献入选亚太区《世界记忆名录》

联合国教科文组织"世界记忆工程"亚太地区委员会 3 月 9 日晚在澳门宣布，包括《本草纲目》在内的 3 项中国珍贵文献正式被列入亚太区《世界记忆名录》。

根据"世界记忆工程"亚太地区委员会宣布的名单，《本草纲目》《黄帝内经》以及天主教澳门教区档案文献 (16 世纪至 19 世纪) 成功入选亚太区《世界记忆名录》。

为保护无可替代的图书与档案收藏等文献遗产，联合国教科文组织 1992 年创立"世界记忆工程"计划，并设立《世界记忆名录》。"名录"共分 3 个级别，即世界级、地区级和国家级。目前，世界级"名录"已有 192 项，中国有 5 项文献入选。

"世界记忆工程"亚太地区委员会 3 月 8 日至 9 日在澳门举行第四次会议，讨论各国家及地区过去两年在文献保护及人类记忆等方面的最新情况，并研究未来相关政策。这是该委员会迄今规模最大的一次会议。

——摘自 2010 年 3 月 10 日《中国文化报》